

部下・若手職員の育成

—自ら学び成長する—

追手門学院大学理事長・学長室 審議役
米澤 慎二 (SPOD-SDC, 拠点-SDC)
Shinji.Yonezawa.cf@otemon.ac.jp

管理職はつらい？

- 四耐(したい)四不訣(しふけつ)
→曾国藩(清の時代の軍人・政治家)の言葉

四耐

冷

苦

煩

閑

遇

労

雑

四不訣

不激(げきせず)
不躁(さわがず)
不競(きそわず)
不随(したがわず)

冷に耐え, 苦に耐え, 煩に耐え, 閑に耐え, 激せず, 躁(さわ)がず, 競(きそ)わず,
随(したが)わず, 以て大事をなすべし

参考: 北尾吉孝(2007)「人物をつくる－真のリーダーに求められるもの」PHP文庫

今日の到達目標

1. 人材育成の3原則を説明することができる。
2. SD 講師養成プログラムの内容を説明することができる。
3. SDC 養成講座の内容を説明することができる。
4. 教えることが自己の成長につながることを説明することができる。

HRD JAPAN 2009 第28回能力開発総合大会

テーマ: 人事が変わる, 組織を変える～グローバル時代の人材戦略を問う
(アジア最大の人事・組織・人材開発に関する大会!)

会 期: 2009年2月2日(月)～6日(金)の5日間

※HRD

(Human Resource Development)

人的資源を戦略的に育成・開発して
いこうとする考え方のもとに展開さ
れる人材育成に関する一連の活動。

効果的にHRDを進めていくために
は、組織ビジョンや経営目標の達成
のために「求められる人材像」の具
体的なイメージを明確化することが
求められる。HRDの具体的活動には、
教育研修、キャリア開発支援、OJT、
コーチング、サクセッションプラン、
組織開発などが含まれる。

キーワード: 各企業の人事部門担当者から取り組み事例発表

ビジョンの明確化, 共有

見える化

- 人材は成長する
- 去年と同じことはしない
- 対話による支援, 直接対話の場の設定
- 現場で現場の声を聞け
- 一人ひとりの意見を形にする
- 毎日1分の会話が重要
- 高い人間力を持った社員の育成
- 心の健康管理
- 感情, 感動をとおして人材育成
- 人材育成視点の評価制度
- 挑戦する場の提供
- 人事は社員の味方, 人事は社員に対するサービス部門
- アイデアにはコメントを
- 自立的活動の支援
- 自分の意見は言う
- チームの業績重視
- キーマンの発掘

自分が何をやりたいのか

1. 職場における能力開発の3類型を説明できる。

職場における能力開発の意義

1. 個人にとって

建学の理念
大学憲章等

STEP1
理念設定

年度計画
事業計画

STEP3
目標設定

2. 組織にとって

IR
アンケート

STEP2
現状分析

STEP4
実施

STEP5
評価

ギャップ

1-1. 能力開発の3類型

(1) () =
() の略

① 人生の充実を図るために、② 継続的・計画的に、③ 自分の意思で行う活動

(2) () =
() の略

② 上司が主として勤務時間内に仕事に関して部下を指導し、育成すること。

(3) () =
() の略

③ 組織構成員を本来担当すべきこととされている仕事から離して、勤務時間内に仕事として能力開発に専念させる。

山本五十六の言葉

太平洋戦争で真珠湾攻撃とミッドウェー海戦で総指揮に当たった。日本を代表する軍人と言われている。

やってみせ、言ってみせて、させてみせ、**ほめてやらねば、人は動かじ。**

話し合い、耳を傾け、承認し、**任せてやらねば、人は育たず。**

やっている、姿を感謝で見守って、**信頼せねば、人は実らず。**

1－1. 能力開発の3類型

◎三つの中で最も重要なのは、()

・なぜなら、行動を最終的に変えるのは、組織でも、上司でもなく、()だから。

“You can take a horse to the water, but you can't make him drink.”

・自分を変えよう、成長させようというモチベーションこそ、あらゆる能力開発の基本となるものである。

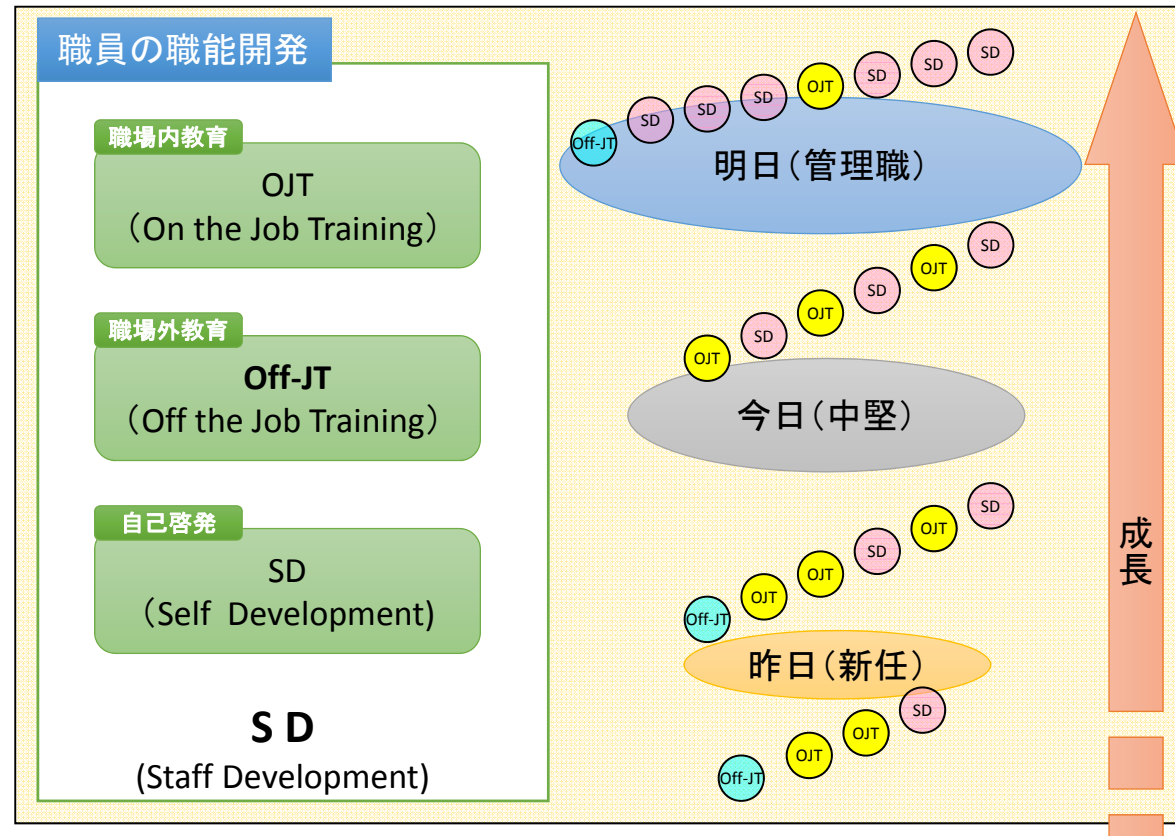
1-2. 組織の能力開発の現状

- ☐ 組織の将来の方向や、あるべき姿(経営戦略・ビジョン)が明確に描かれている。
- ☐ 経営戦略・ビジョンの中で、人材面の開発・育成の戦略が明記されている。
- ☐ 人材育成方針に基づいた、自組織オリジナルの人材育成体系がつけられている。
- ☐ 人材育成計画にもとづいて、定期的・継続的に教育・研修が実施されている。
- ☐ 人材育成計画は、参加者が喜んで自己の能力開発の機会として活動のできる内容となっている
- ☐ 経営資源(ヒト・モノ・カネ)の中で一番大切な人材を大事に育ててゆこうとする風土がある。
- ☐ 教育研修担当の責任者がいる。
- ☐ 上記担当者の業務分担は明確になっている。
- ☐ 教育研修の内容は、目的・目標が明確になっている。
- ☐ 教育研修の評価は、様々な視点から行っている。
- ☐ 教育研修に参加したことは、人事処遇制度に反映する。
- ☐ 年度計画内には、教育研修計画に関する経費が計上されている。
- ☐ 後輩指導を適切に実施するために、管理者研修が定期的に実施されている。
- ☐ 先輩は、後輩に適度な量のフィードバックを実施している。

SD (Staff Development)

(学士課程答申)

事務職員や技術職員など職員を対象とした、管理運営や教育・研究支援までを含めた資質向上のための組織的な取組を指す



2. SD 講師養成プログラムの内容を説明することができる。
3. SDC 養成講座の内容を説明することができる。
4. 教えることが自己の成長につながることを説明することができる。

SD 講師養成プログラム

SDプログラムを受講するだけでは、持続的なSDは不可能です。研修を受講して、「わかる」から「実践できる」へ成長し、最終的に「指導できる」「開発できる」職員になるための支援を目的として行っています。

- ・研修講師の役割と心構え
- ・研修プログラムデザイン
- ・レッスンプラン作成
- ・インストラクションの技術
- ・研修技法
- ・インストラクション演習

研修会の講師を養成していることに重きが置かれているわけではなく、あくまでも、高等教育機関における実践で、大学改革や教育改善、業務課題の解決ができる人材を育成したい。実践力も備えた人材。



職員がさらに高い専門性を身につけたり、自ら成長したいと思う“気づき”を与える。



大学の文化形成に良い影響を及ぼす人材

SDCの資格認定基準

1. 高等教育機関におけるSDプログラム開発・企画・評価の手法を修得していること。
2. 高等教育機関における職員人材育成ビジョンを構築・支援するためのワークショップの講師の経験を有していること。
3. スタッフ・ポートフォリオを作成する職員に対するメンター経験を有していること。
4. 資格の認定を受けようとする者が所属する機関以外において主催される研修会の講師の経験を原則、7回以上有していること。

SDC養成講座

■SDC(スタッフ・ディベロップメント・コーディネーター) 養成研修

1)目的

SDの実践的指導者の養成

2)対象

人事育成担当者、人事担当者、研修担当者

SD講師を目指す職員

SDC養成研修プログラム

■スタッフ・ポートフォリオ(SP)作成・導入手法

参加者が自らのSPを作成し、自らがメンターとしてメンタリングを体験することにより、**職員のキャリア開発手法を学ぶ**

■SD講師養成(プレゼンテーション能力養成)手法

自らのSPを基に5分間のプレゼンテーションを行う。その後、参加者全員でフィードバックする。プレゼンテーションの実践や評価手法を学ぶことにより**講師養成手法を学ぶ。**

■人材育成構築手法

各大学で実施されている人材育成の取組をワークショップ形式で情報交換することにより、問題点や課題を整理し、**自大学における人材育成ビジョンを構築する手法を学ぶ。**

	本研修(2日間)	フォローアップ研修(2日間)
事前課題	1) スタッフ・ポートフォリオ作成 2) 自分のSPを基にした自己紹介プレゼンテーション資料作成	1) 模擬研修プログラムのシラバス(研修プログラム実施概要)作成 2) 模擬研修プログラム・プレゼン用資料作成
研修項目	1) 人材育成ビジョンの必要性 2) 職員研修プログラムの開発手法について 3) 自己紹介プレゼンテーション 4) SPメンタリングのコツについて 5) メンタリング演習・実践 6) 業務改善・企画力養成講座 7) 企画実現のための方策を導き出す課題分析の方法と活用 8) スタッフ・ポートフォリオについて 9) ビジョン作成ワークショップ	1) 講師養成講座(インストラクション・スキル) 2) シラバスの書き方 3) 人材育成ビジョン作成WS 4) SD講師実践(模擬講義) 5) お悩み相談

教えることが自らの成長になる。

「人に教えることほど，勉強になることはない。人の成長の助けとなろうとすることほど自らの成長になることはない。」

—P.F.ドラッカー『現代の経営(上)』P.262—

- ・背景や周辺知識を調べ，準備することで理解は深まる。
- ・大切なことは出し惜しみしないこと。
- ・教えることは，成長するための強力な道具である。

SD講師の育成

【SDCの役割】

- スタッフ・ポートフォリオ（SP）で強みを見える化する。
- SP作成者である，自らが強みに「気づき」「意識」するように。
- 自らの強みを伸ばし，活かすため「SD講師」として養成する。

実践に活かす

「強みを生かすということは行動することである。(中略)強みを生かすことは、実行によって修得すべきことであり、実践によって自己開発すべきものである。」

ーP.F.ドラッカー『経営者の条件』P.220ー

- ・素直な心で繰り返し実践することで、行動が定着し、習慣化する。
- ・強みも実践を積み重ねる中で、磨き上げていくものです。
- ・自らの強みを知り、それを意識しながら日々の仕事に励むこと。
- ・仕事以外で強みを磨き上げることは難しいのです。

実践力

【SDCがSD講師に伝えていること】

- 部下，若手の「強み」を知り，自らが「気づき」「意識」するように心がける。
- このため，聞き上手になる。
- 「強み」を伸ばすためのフィードバックを心がける。
- 「強み」を活かすための「仕事の仕方」は何かを考える。

ピーター・F・ドラッカー

マネジメントとは自己管理，セルフマネジメントにある。
人は常に自らを成長させる環境に置いて，いきいきと
働いていけるように努めなくてはならない。
そのためには，

- ①自分の強みを知る
- ②自分の得意な仕事のやり方を知る
- ③自分の価値観を知る

ピーター・F・ドラッカー

他人を教えるときにこそ、もっともよく学べる。

リーダーシップ素養の例

外見

- 1 品格がある
- 2 清潔感がある
- 3 他人が受け入れられない格好をしない
- 4 TPOをわきまえている

リーダーシップ素養の例

人間性

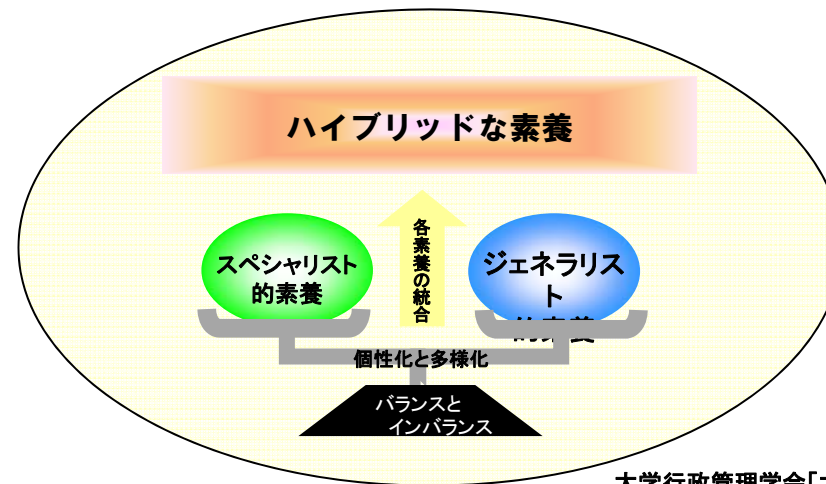
5	自分のやるべきことを理解している	21	礼儀正しい
6	自分の意見に一貫性がある	22	努力家
7	絶対に妥協しない	23	情熱がある
8	何ごとにも全力で取り組んでいる	24	常に前向き
9	自分を常に高めようとしている	25	信念がある
10	自分のぶれない軸を持っている	26	協調性がある
11	自分を大切にしている	27	勉強熱心
12	誰に対しても謙虚な姿勢である	28	冷静
13	相手にとってのベストを考えている	29	市民性/社会性がある
14	思いやりがある	30	順応性がある
15	ホスピタリー精神がある	31	楽観性がある
16	責任感がある	32	柔軟性がある
17	自身の考えを常に持っている	33	自己理解している
18	挑戦心がある	34	公私混同する考え方を持たない
19	自己肯定	35	自身を批評的に見る
20	根気がある	36	論理的思考である
21	礼儀正しい	37	決断が早い

リーダーシップ素養の例

能力

38	企画力がある	55	論理的思考
39	分析力がある	56	傾聴力がある
40	統率力がある	57	自己主張ができる
41	自己開示ができる	58	ファシリテーション能力がある
42	時間管理できる	59	問題解決力がある
43	本気で叱る力がある	60	ビジョンを描く力がある
44	相手の改善点を指摘できる	61	予見力がある
45	コーチング	62	説得力がある
46	連絡を頻繁にする	63	共感できる
47	褒める力	64	コミュニティづくり
48	メンタリング	65	チーム編成
49	相手の立場に立つ	66	次世代を育成する力がある
50	相手を受け入れる	67	ストレス管理力がある
51	誰とでもわけ隔てなく話せる	68	業務分担力がある
52	時や場に応じた状況判断が下せる	69	自己表現がうまい
53	冷静な判断が下せる	70	プレゼン力がある
54	論理的文章力がある	71	相手の内面を観察する力がある

ハイブリッド型プロフェッショナル ゼネラリスト的素養とスペシャリスト的素養を備えた



大学行政管理学会「大学職員」研究グループ
秦、山本、各務(2007)資料から引用

参考文献等

- ・ エベレット・ロジャーズ(2007)『イノベーションの普及』(翔泳社)
- ・ 佐藤浩章(2007)「FD／SD／TAD三位一体型能力開発」『大学と学生』517号
- ・ 佐藤浩章(2008)「ファカルティ・ディベロッパーという仕事(1)ーミクロ・レベルでの取組みー」『IDE 現代の高等教育』500号
- ・ 佐藤浩章(2008)「ファカルティ・ディベロッパーという仕事(2)ーミドル・レベルでの取組みと学習支援ー」『IDE 現代の高等教育』501号
- ・ 佐藤浩章(2008)「ファカルティ・ディベロッパーという仕事(3)ーマクロ・レベルでの取組みとFDerの課題ー」『IDE 現代の高等教育』502号
- ・ ジェフリー・ムーア(2002)『キャズム』(翔泳社)
- ・ 高間邦男(2005)『学習する組織:現場に変化のタネをまく』(光文社)
- ・ 日本総研ビジコン(1998)『基本からわかる人が育つ組織づくり』(ビジネス社)
- ・ 久恒啓一(2004)『実戦! 仕事力を高める図解の技術』(ダイヤモンド社)
- ・ ピーター・クライン、バーナード・サンダース(2002)『こうすれば組織は変えられる!』(フォレスト出版)
- ・ ピーター・センゲ(2011)『学習する組織』(英知出版)
- ・ 厚生労働省能力開発基本調査(2014)
<http://www.mhlw.go.jp/toukei/list/104-1.html>
- ・ 嶋田有孝(2008)『部下ができれば読むリーダーシップが身につく本ー人を動かす原理原則35ー』(PHP研究所)
- ・ 秦敬治(2010)次世代リーダー養成研修